

阎峰：淡泊明志 宁静致远

● 本刊特约记者 杨颖

62

日前，记者走进国泰君安国际位于香港中环新纪元广场的自置办公楼 28 层，采访了缔造中资证券业海外发展模式的先行者、公司主席兼行政总裁、清华校友阎峰先生。

经过采访我们才了解到，国泰君安国际这样一家市值达 130 亿港元的大型券商，竟然由一个投资额仅为 3198 万港元、多年前不良经营导致净资产曾高达一个亿、经营陷于停顿的证券公司发展而来。然而，就是这样的一个烂摊子，在阎峰接手后，不仅很快实现了收支平衡，而且持续保持了高速发展，成为一家市值 130 亿港元、净资产 70 亿港元、年度利润约 8 亿港元、在香港联交所 IPO 上市并成为首家入选恒生综和指数金融成分股的香港中资券商。

现在国泰君安在香港树立了良好的品牌形象：公司的治理结构、运营模式已完全符合国际规范，成为业内很多公司甚至包括母公司及其它一些国内金融企业争相学习仿效的对象。在香港 600 多家证券公司中，国泰君安排名已稳居前 50 名，在国际金融巨鳄纵横捭阖的香港，赢得了自己的生存权和发展权，开辟了中资券商逐鹿国际资本市场的新天地。

踏实淡定的阎峰和国泰君安国际获得了巨大的成功，原因在哪里？

意气风发，初显身手

1985 年从清华毕业后的阎峰继续深造，于

1990 年取得了中国社科院研究生院的经济学博士学位。1992 年，他加入君安证券，开始从事证券投资。此时刚刚兴起的中国证券市场风起云涌，给他创造了大显身手的机会。由于抓住了当时的投资机会，短短几年，公司业绩节节上升，成为当时让人向往的、净资产过亿的投资公司。

临危受命 力挽狂澜

1999 年 11 月底，年仅 36 岁的阎峰平静而坚毅地踏上了香港的土地。他有两个任务：一是清理、整合原国泰证券和原君安证券在海外的大小 100 多家公司，设立国泰君安金融控股有限公司（以下简称香港公司）；二是主持开展经营管理工作，扭转多年来经营不善、亏损严重的不利局面。

此去香港，福兮祸兮？有人说阎峰拣了个“肥缺”，到香港去当“洋皇帝”了！100 多个公司足够把他养肥，阎峰要发大财了！也有人说阎峰此行一定是“输多赢少”，100 多个就要破产的公司凭他的几根瘦骨哪承受得起？“炮灰”而已。

是去是留？阎峰当时也曾顾虑重重。去香港，就必须直面国际市场监管法律法规的考验，迎接惨烈市场竞争的挑战，最后他还是在深思熟虑后平静而坚定地走进了香港。

他有自己的见解：此去香港是公司给予的难得机遇。志存高远者，必定敢登高山、敢涉深水！走进香港，就是靠近国际，就能更好地学习、消化、融合国际规则，就能面对面地与各路国际名流一争

高低。人生能得几回搏？

此去香港是亲身践行报答公司、报效祖国的责任。香港资本市场及地产、银行是香港经济的动脉，保证香港金融市场的稳定，是维持香港稳定繁荣的前提条件之一。当时在港约 570 家券商中，数量占比仅 10% 左右的外资券商占据了 55% 交易量！到香港去设立中资机构，增强中资金融机构的经济实力，乃是国家形势所迫。同时，国内券商及早抢滩香港，接纳海外比较成熟的市场游戏规则和激烈残酷的市场竞争洗礼，培养锻炼国际金融证券人才，是未来抗衡经验、资本、人才都具有绝对优势的境外金融巨头的必由之路。

人的一生会面临各种各样的机遇，如何看待和处置，会因不同的见识、眼界和志趣而做出不同选择。十五年前，走进香港是阎峰做出的选择。他平静而坚定的脚步，体现了他志存高远的心胸和敬司报国的责任感。

淡定理性 夯实基础

全新的国泰君安（香港）公司注册成立初期，面临流动资金不足、员工流失、设备老化的危机，同事当中弥漫着浓厚的悲观气氛。经过一段时间调研后，阎峰逐步明确了经营管理的基本思路。

但是有同事说，香港是冒险家的乐园，公司已积弱难返，不如瞄准机会放手一搏，说不定还能起死回生。阎峰清楚，这种冒险主义思想在公司乃至整个金融行业里很有市场，但绝非正途，危害极大。他平静地说：“首先，我们是来经营企业的，所以我反对‘改行’去经营‘机会’；其次，我不同意公司已经无药可救、常规经营已经失效的观点。恰恰相反，我觉得企业家的成

功就在于要心态平和、回归根本、踏实经营。近年来，资本市场硝烟弥漫，英雄辈出。然而吹去浮沙始见金，能经得住考验的少之又少。许多人折戟沉沙，主因就在于不惜违背企业经营的基本规则去玩弄小技巧。我坚信，只要我们返朴归真，回归根本，坚持诚信经营、客户至上，就一定能在香港找到生存发展的空间！”

大家为阎峰平和而坚定的语气所感染，更为他平实而自信的经营谋略所折服。会议一直开到了深夜，阎峰的经营思路得到大家的赞同、补充和完善，形成了一整套清晰、切实可行的公司发展规划。经过激烈的“头脑风暴”，奠定了公司企业文化的基石：

“为中国人服务——美国券商靠美国人，欧洲券商靠欧洲人，中国券商当然必须依靠中国人，世



阎峰

世界各地华人都是公司的目标客户。”

“发展网上交易——网上交易代表证券交易模式的未来，公司必须要让分散在世界各地的客户在‘家’里都能享受到公司的金融服务。”

“增强研发力量——在为中国人、中国企业提供证券资讯和产品服务的众多机构中，公司要借助高水准的专业化研究实力保持领先优势。”

“均衡发展各种业务——公司要成为满足客户多种多样金融服务需求的金融超市。”

“控制风险——控制风险、防范风险是公司稳健发展的永恒主题。”

这次会议是香港公司起死回生的转折点。阎峰自己经过长时间思考而形成的思路，得到了众多同事的认同。

为了提供多样化服务，从 2003 年起，阎峰开始设立基金，第一个产品就是赵丹阳的“赤子之心”；然后做期货和外汇业务，目前也已涉及十几个市场，连年增长翻番。传统股票交易方面，

除了港股外，公司先后开通了台湾地区、日本市场的股票交易，并于金融危机期间推出了美股交易，后来又开通伦敦股市、加拿大股市和新加坡股市交易。

在众多香港中资券商尚在探索发展阶段的今天，阎峰领导国泰君安获得了成功。他说，国泰君安的发展没有秘密，就是根据自己公司的特点，坚持诚信经营，客户至上。这是人人知道的企业经营之道，但这又是最大最深的“才略智慧”。在人心浮躁的年代，在灯红酒绿的香港，真正能保持平常心、耐住寂寞、抵制诱惑而回归根本去实施这一“才略”的人并不多。阎峰不屑玩弄技巧，一招一式无不透露着大气的智慧和才略。

战胜诱惑 管控风险

证券业是高风险行业，面临种种诱惑和陷阱，一念之差或者稍有松懈，都有可能走上痛心疾首的不归路。沧海横流方显英雄本色，真正的“英雄”



阎峰参加香港清华同学会聚会

一定是能够从风口浪尖、火海刀山中平安“回家”的人。

阎峰在香港十几年了，可以说一直处在风口浪尖。总公司对其个人、对其公司行政管理提供了相对宽松的环境，他完全可做几年随心所欲的快意“洋皇帝”。香港资本市场瞬息万变，公开的、隐秘的交易名目繁多。他每天都与世界各地大富豪们打交道，只要愿意，难以计数的钱伸手可得。但他说“这样做远离了我做人的标准，面对利益陷阱，我必须把持住，对自己负责，对公司负责。”

阎峰刚接盘公司时，公司流动资金严重短缺，运营几乎瘫痪。他急得整夜整夜地睡不着，嘴上生满了口疮，喝口凉水都撕心裂肺。阎峰很清楚，公司走到这一步田地，就是因为以前投入太多资金从事高风险的自营业务，股市大跌导致血本无归，越套越深。他咬咬牙决定，公司要抓住一切有利时机，坚决、快速地压缩风险较高的自营业务，积极开展收益稳定、风险较低的经纪、资管等业务。

2000年6月，公司处在黎明前最黑暗的时刻，曙光突然来临：香港交易所股票上市了！手里的股票天天见涨，是捂还是抛？抛，这是公司控制风险、走稳健发展之路的既定方针；捂，或许用不了几天他和他的同事就可以功成名就。阎峰也有“死活搏它一次”的冲动，但他最终还是控制住了自己。11月14日，他就果断发出指令：从现在开始，要抓住一切有利时机，尽快将自营盘高位减仓！

2001年3月，境内居民允许参与B股市场，B股出现井喷行情——又是一个考验阎峰意志和果断性的时刻。所有股票连续几天全线涨停，所有同事都在欢呼雀跃的时候，阎峰又一次出人意料地下达了指令：抓住有利时机，果断减持套现！股票抛得差不多了，股市也应声掉了头，而且再也没有大的起色。

经过两次战略决策，公司自营盘规模从22亿港元压缩到700万港元，公司账务状况得到了根本性的扭转。

控制风险，一是果断压缩高风险业务，还有就是依法经营、严格管理。阎峰说：“香港证券市场是一个监管完善的市场，任何违规行为均有可能被处罚甚至被吊销经营牌照；我不存侥幸心理，不存一夜暴富思想，更没有个人要领先公司先富起来

的念头，只要按照法律法规和公司要求去做，就不会出什么问题。”

香港公司的架构、流程以及各种业务是完全按照法律法规来做的。他初到香港时，公司是香港证监会的“重点监管对象”，公司声誉和影响力江河日下，许多业务因领不到牌照而无法顺利开展。他就任后很快就摘掉了“重点监管对象”的帽子，得到了中国证监会和香港联交所的肯定。公司现已拥有了资产管理、保荐人、放债人及证券、期货经纪、外汇交易、保险代理等各类证券业务资格，所属八个子公司在各业务领域都取得了良好的发展。

把握机遇 加快发展

2010年6月，经过多年积累，阎峰和国泰君安（香港）的努力付出终于有了回报。经过中国证监会、香港证监会和香港联交所批准，国泰君安国际控股在香港联交所上市了，融资额达到17多亿港元，成为第一家在港上市的香港中资券商。2011年3月，公司股票成功入选恒生综和指数金融成分股，成为第一家入选中资券商。

国泰君安国际的上市，无疑让阎峰再次领先对手。阎峰说，“我们去海外路演，惊讶地发现，国际投资者很容易明白我们的模式，他们不但愿意投资，还愿意成为我的客户”。他说，“我们网上交易就跟淘宝一样，是金融行业中的朝阳产业”。他在2005年即提出QFII是通道，是提供给服务商的，服务商角色当然应该由了解中国市场、有内地资源做对接的中资券商来担任。

谈及下一步发展，阎峰说，“我们现有7万客户，总部在国内有350万客户，客户基础有50倍扩展空间；交易系统方面，现在的席位与电脑系统的最大处理容量相比只用了10%。我们是地地道道的高增长行业！”

阎峰继续勾画国泰君安国际的未来，“保险业务、财富管理，我们将全面布局……”

业界翘楚 扬帆远航

清华的学习经历，使阎峰将工科的严谨性和文科的想像力在工作中运用得游刃有余。在经历了IT股泡沫的破裂、仙股事件的风波、金融海啸的检验、欧债危机的冲击后，阎峰和国泰君安国际的快速成



阎峰与香港特首梁振英

长得到了香港市场认可。他成了一些“猎头公司”抢手的“猎物”，海外投行纷纷亮出具有巨大吸引力的条件邀请他加盟。阎峰还是保持平和心态，婉言谢绝。他深信，中资券商在未来的国际市场上大有可为。

阎峰深知，是改革开放成就了他的成功。他以自己坚毅的品性和意志抵制住了诱惑，走过了重重陷阱，超越了许多有着同样经历的人，以自己少有的魄力和才智抓住了机遇，使一个公司起死回生，为中资证券公司走向世界探索出了一条虽然历程艰辛、前途却十分光明的道路。

他将“中国智慧、环球投资”这八个字挂在办公室，激励自己要发挥中资券商的独有优势，巧妙地增强公司在国际市场的竞争力。

阎峰作为行业领袖，正带领中资券商在香港开

创出更加广阔的天地。今天，作为新中国第一代证券从业人员，他仍然战斗在第一线。“我们这代人还在干着的，早就不是为了钱了。你有一个梦想，又有途径去实现它，人生还能有比这个更让你感到满足的吗？”

鉴于他多年来为证券行业发展做出的贡献，阎峰被推选为香港中资证券协会会长。同时，由于他为两地监管机构和业界提供了不少宝贵的跨境业务创新方案，也获香港特别行政区政府委任为太平绅士。目前，阎峰还担任内蒙古自治区政协委员、香港清华同学会会长。

我们为阎峰的成就感到骄傲，为他磨砺多年后精彩绽放的才气所折服；我们祝福国泰君安国际有限公司在他的引领下，快速发展，走向全球，成为国际一流的投资银行。⁸⁰